Report of the Task Force on the National Finance System of the Canadian Broadcasting Corporation

Chaired by H. Marcel Caron, O.C., F.C.A.

November 1986

Canadian Broadcasting Corporation
Société Radio-Canada

TASK FORCE ON THE NATIONAL FINANCE SYSTEM
GROUPE D'ETUDE SUR LE SYSTEME FINANCIER NATIONAL

November 21, 1986

Mr. Pierre Juneau, O.C.
President
Canadian Broadcasting Corporation
1500 Bronson Avenue
Ottawa
Canada

H. Marcel Caron, O.C., F.C.A.
Chairman/Président
Montréal, Québec

L. Denis Desautels, F.C.A.
Caron, Bélanger/Clarkson Gordon
Québec, Québec

S.J. Gaston, F.C.A.
Price Waterhouse
Toronto, Ontario

Ray H. Healey, C.A.
Thorne, Ernst and Whinney
Toronto, Ontario

Robert M. Rennie, F.C.A.
Touche Ross & Co.
Montreal, Quebec

Dear Sir,

I am pleased to submit the report of the Task Force that you established to review the National Finance System of the Canadian Broadcasting Corporation. Our report describes the work undertaken during the course of our engagement and proposes a plan of action to be implemented by management that would provide the Corporation with an effective National Finance System.

On behalf of the Task Force, I wish to express our sincere appreciation for the cooperation and assistance we received from the Corporation's personnel in fulfilling our mandate.

Yours truly,

H. Marcel Caron, O.C., F.C.A.
Chairman

REPORT OF THE TASK FORCE ON THE NATIONAL FINANCE SYSTEM OF THE CANADIAN BROADCASTING CORPORATION

Introduction and Terms of Reference

Over the last ten years, the CBC has been the focus of several extensive studies pertaining to its financial management and control systems. In its response, Senior Management of the CBC re-affirmed its commitment to improve the accountability of the various parts of the CBC to senior management. This commitment was further reinforced in 1983 when the President reiterated his emphasis on the need to improve financial management. "The CBC has been harshly criticized for lack of financial controls and this was definitely a problem. The financial functions of the CBC will have more importance than they had in the past".

Toward the end of 1983, the Corporation undertook to develop a national financial system whose stated objective was "to implement a financial management and control system that will be a vehicle for the achievement of significant operational improvements". The actual development of the National Finance System (NFS) started in early 1984 and the first components of the new system were put into operation as of April 1, 1985. The remaining components of the system were scheduled to be implemented over a period of several years.

The Corporation has experienced serious problems in the implementation of this initial phase of the NFS and, during this period, has been unable to maintain adequate accounting records and internal controls. Because of the nature and extent of these problems, the Auditor General of Canada was unable to complete his audit of the March 31, 1986 financial statements.

These problems, because of their nature and complexity, have continued into the present fiscal year and remain a source of major concern and frustration for management throughout the Corporation. After thorough discussions with the Auditor General and senior members of his staff, the President appointed the Task Force with the following mandate:

1. Review the audit opinion and other observations on the CBC's 1985/86 financial statements submitted by the Auditor General and advise on appropriate action.

2. Review the National Finance System as it exists now, propose any remedial action that may be necessary and recommend courses of action for the full implementation of a satisfactory system as quickly as possible.

In carrying out our mandate, we have conducted interviews with numerous personnel throughout the CBC organization in Head Office and in virtually all the Regions. These included managers, financial and operations staff and other users. We also held several meetings with the President, Executive Vice-President and Audit Committee to review progress and to discuss our findings and conclusions. In addition, we extensively reviewed

relevant documentation. These activities enabled us to develop a good understanding of the nature of the problems and thus to propose a practical action plan to be implemented by management to resolve them. The President has requested members of the Task Force to assist him in this process.

Our Understanding of the Present Situation

The NFS, as implemented to date, can be regarded as a collector and organizer of financial data to support a centralized accounting and budgetary control system. Much of the financial data originates from previously existing sub-systems which were planned to be replaced by later phases of the NFS.

In his report of September 3, 1986 to the Audit Committee of the Board of Directors of the Corporation, the Auditor General of Canada stated that "our audit of the sub-systems has not revealed any matters of significance regarding the sub-systems themselves or their controls which should be brought to your attention". The Corporation also believes that these sub-systems have remained reliable.

The major problems with the NFS arose because the system, as implemented, did not properly accept and process all input transactions submitted by financial staff, or collect and record all pertinent information passed to it by the existing sub-systems in an appropriate manner. As a result, a large dollar value of transactions ended up in a series of holding accounts referred to as suspense and clearing accounts and, therefore, were not properly reflected in the national financial information base from which

the official financial reports are derived. Thus, the financial reports produced by the NFS system were incomplete and unreliable. In addition, the complexity of the account coding structures and operational problems meant that the reports generated by the NFS were unacceptably late. Even when produced, they did not provide the information in the format needed. In summary, the NFS reports were not adequate to support proper planning, budgetary control or financial accountability activities in the Corporation.

In the absence of an effective NFS, many operational units in the field began to rely on their own informal financial records referred to as "cuff systems". These systems ranged from handwritten records to microcomputer-based information systems. Field managers used the information provided by these systems to assist them in monitoring costs against budget and to control expenditures. Many of the staff interviewed by the Task Force expressed more confidence in these "cuff systems" as a means of meeting their needs than in the NFS. According to the Internal Auditor (Vice-President), a corporate "cuff system" was used at Head Office. It was not within our mandate to evaluate these systems; therefore, we have no opinion on their effectiveness in supporting financial management and control.

In addition to the above, the reports needed from the NFS to support bank reconciliation procedures were late and did not provide all the information required. As a result of these and other problems, bank reconciliations for the Corporation's major accounts could not be performed until well into 1986.

It should be recognized that all the problems related to the NFS centred on the fact that the NFS financial information base and reports therefrom were incomplete. This, by itself, does not indicate any misappropriations or misuse of the Corporation's resources. In his report of September 3, 1986, while noting that he could not complete his audit, the Auditor General reported to the Audit Committee that during the course of the extensive work that his Office performed "our audit did not reveal any misappropriations of the Corporation's resources".

Recommended Action Plan

The Task Force believes that the establishment of an effective National Finance System can be achieved if the action plan recommended below is properly coordinated and implemented with appropriate resources. This will require the establishment of an adequate project management structure that has the active support and participation of senior management. Such a structure would help ensure that the standards and disciplines normally associated with a project of the scope and complexity of the NFS are respected and that a mechanism for analyzing problems and for developing and implementing corrective measures is included.

The action plan recommended by the Task Force is divided into the following three phases:

- Phase 1 - Immediate
- Phase 2 - Medium term
- Phase 3 - Long term

Phase 1 - Immediate

The objective of Phase 1 is to stabilize the existing system and to obtain an acceptable audit opinion on the financial statements for the year ending March 31, 1987. To accomplish this, the CBC should take the actions described below:

1) PRODUCE AN ADJUSTED BALANCE SHEET AS AT APRIL 1, 1986 AND ENSURE THE BALANCES THEREIN ARE PROPERLY SUPPORTED AND DOCUMENTED.

We believe it is essential to redetermine the Corporation's financial position at the start of the current year. The main problem we foresee is to determine the completeness and accuracy of the program inventory at that date. Also, there may be adjustments arising out of the work done in reconciling the bank accounts and the suspense and clearing accounts that could affect this opening position. In addition, other balance sheet items such as accounts receivable and accounts payable should be carefully reviewed and amended as appropriate.

Senior management should ask the Vice-President Finance to prepare a detailed work plan of the steps to be taken to produce this adjusted balance sheet. The work plan should set forth specific tasks, persons responsible for each task, analyses to be prepared, the audit evidence to be gathered, and target dates for completion of each task.

In preparing this work plan, consideration should be given to the accounting policies to be followed for valuing program inventories, including CBC productions, co-productions and purchased program rights. The policies selected for the opening inventories as of April 1, 1986 should also be used for the closing inventories as of March 31, 1987. The development and implementation of the work plan should involve the Vice-President Finance, the Comptroller, the Internal Auditor (Vice-President) and regional Finance staff. Furthermore, we recommend that senior management or their delegates review this work plan as soon as it is available, monitor achievement against plan, and ensure that appropriate measures are taken to achieve timely completion.

Following production of the adjusted balance sheet, and appropriate review and clearance by Internal Audit, the CBC should request the Auditor General to carry out such procedures as would enable him to be satisfied that the opening financial position provides a proper basis for the production of the 1987 financial statements.

Current Status

The Task Force has had discussions with senior financial management of the Corporation on the overall nature and scope of the work that would be required to complete this step. In addition, initial discussions have taken place between representatives of the Corporation, the Task Force and the Auditor General of Canada concerning the information the Auditor General will need to enable

him to complete his examination of the adjusted balance sheet.

2) ENSURE THAT THE SUSPENSE AND CLEARING ACCOUNTS ARE REDUCED TO AND MAINTAINED AT ACCEPTABLE LEVELS AND THAT THEY ARE AMENABLE TO AUDIT.

In the preparation of the Corporation's financial statements for the year ended March 31, 1986, all suspense and clearing account balances that had not been resolved were presumed to be of an income statement nature and were brought to zero by prorating them across major expense categories.

To establish a starting point for the current year, we believe it is important to investigate the nature, source and composition of these balances to the degree practicable and feasible, to determine if they contain any transactions which affect the adjusted balance sheet as at April 1, 1986. Financial management has started to implement an action plan developed by the Task Force to achieve this limited objective.

We have considered the nature, causes and frequency of suspense and clearing transactions arising in the current year. We have also reviewed analyses of suspense and clearing account balances at August 31 and September 30, 1986 prepared by corporate staff. Using this information, we have worked with Finance staff towards establishing specific action plans for current year suspense and clearing transactions together with the assignment of responsibility and completion dates. These plans focus on an appropriate disposition of

these items in the financial information base of the Corporation, together with appropriate audit trails.

Current Status

In any financial system, it is normal for there to be a certain number of suspense account transactions. The goal is to keep suspense account entries at an acceptable level so that the financial reports which are produced are sufficiently complete to serve their multiplicity of purposes.

The source and nature of current year entries flowing into clearing and suspense accounts are now generally known and a clear distinction has been drawn between those entries representing clearing transactions and those representing suspense amounts that need to be re-allocated to the financial information base. Some steps have been taken to re-allocate entries to their proper place in the financial information base, but much remains to be done.

3) TAKE ALL REASONABLE STEPS TO BRING THE BANK RECONCILIATIONS UNDER CONTROL AND AMENABLE TO AUDIT WITHIN AN ACCEPTABLE TIMEFRAME.

We conducted a review of the CBC's bank reconciliation activities to assess if the problems described earlier in this report were being brought under control. We also worked with the Corporation to establish a detailed action plan calling for all bank accounts to be reconciled on a current basis before the end of January 1987.

Current Status

Progress is being made in this area. By the end of the current month (November), all bank account reconciliations to July 31, 1986 will have been completed and these reconciliations will therefore be available for audit. Additional personnel have recently been transferred to this area and the Corporation is within the agreed timetable. Once this backlog is cleared, the staffing of this function should return to normal levels.

4) STABILIZE THE EXISTING SYSTEM AND ENSURE THAT IT IS OPERATING EFFECTIVELY.

This recommendation seeks to ensure that the CBC has proper books and records for the current financial year and that internal control is adequate. To accomplish this, the Task Force recommends the following steps be taken:

a) Internal Audit should evaluate all key internal controls and recommend changes for immediate implementation.

b) Procedures for the control and input of all data to the system should be strengthened in all Regions. A review of procedures presently in use in some Regions should be carried out as a basis for this activity.

c) A joint team comprising the Financial Systems, Field Services,

and Internal Audit Groups should examine the present system to identify problems arising out of its design and develop an action plan to correct them. In this regard, the software supplier has responded to a request by the Task Force to provide assistance to the CBC, at no cost, to carry out a post-implementation review of the uses made of its software and to recommend appropriate action.

d) Regional Finance staff should be made familiar with all amended procedures.

e) Representatives of senior management, supported by Internal Audit, should monitor the implementation of these steps.

We also point out that the above recommendations do not preclude short-term modifications to the NFS report formats to make them more useful to field and Head Office management and staff.

Current Status

The progress being made with bank reconciliations and investigating the suspense and clearing accounts is contributing to the stability of the system. Recent computer program changes and others planned are intended to make further improvements to the reliability and accuracy of the accounting records.

5) COORDINATE AUDIT PLANS AND REQUIREMENTS WITH THE AUDITOR GENERAL

CONCERNING HIS WORK ON THE OPENING BALANCE SHEET AS AT APRIL 1, 1986, THE ADEQUACY OF THE BOOKS OF ACCOUNT, THE ADEQUACY OF INTERNAL CONTROLS AND THE FISCAL 1987 FINANCIAL AUDIT.

The Corporation is concerned that the problems experienced by the Auditor General in performing his audit of the March 31, 1986 financial statements could prevent him from expressing an unqualified opinion on the current year's financial statements.

The Vice-President Finance, in collaboration with Internal Audit, should ensure that the Office of the Auditor General is kept apprised of all progress made in order to facilitate its activities for the current year's audit. This process is currently underway.

Current Status

The efforts being made by the CBC to stabilize the NFS, to bring under control the suspense and clearing account situation and to clear the backlog of bank reconciliations will contribute to meeting the audit and reporting objectives of the Corporation. The goal to have auditable records for the year ending March 31, 1987 now appears achievable. As stated earlier, a proper balance sheet as at April 1, 1986 is needed so that a fair presentation of income, expenditure and surplus/deficit for the current year can be achieved. It appears, at this point, that it should be possible for the CBC to prepare financial statements which present fairly its financial position at March 31, 1987 and the results of its operations for the year ending

on that date.

There has also been some improvement in the timeliness of NFS reporting. Reports for October have been distributed to many field locations by November 20. However, NFS reports still do not provide adequate support to most levels of management for planning and control purposes and must be supplemented by additional procedures performed manually or with microcomputer support by field and Head Office personnel to manipulate, accumulate or reformat information to fulfill the needs of the recipients.

Under the requirements of the Financial Administration Act to which the CBC is subject, the Auditor General must also report to the Minister of Communications "whether in his opinion proper books of account have been kept by the Corporation". The problems described in this report have continued into the current year.

The Auditor General will undoubtedly review this area during his audit and remains the sole judge in this matter. However, to the extent that the CBC can quickly resolve the problems referred to previously, it should improve the Corporation's chances of demonstrating to the Auditor General that, on balance, it did keep proper books of account.

Phase 2 - (Medium term)

The objective of Phase 2 is to achieve an interim improvement to the

present NFS system, following on from the stabilization actions taken in Phase 1.

The Task Force has concluded that the initial phase of the NFS requires major modifications to meet the needs of the CBC. This will require a substantial effort by the Corporation over two to three years. During this period, it would be unreasonable to expect the Corporation's users to operate with the present NFS if the financial reports remained unchanged. Since the Task Force believes there is reasonable scope to achieve some interim improvements to the system and to gain better utilization of staff resources, we have recommended a two-step approach.

The focus in the first step (Phase 2) is to improve the efficiency and effectiveness of finance and data processing operations staff in the operation of the system, largely within the constraints of the present design. The objective of Phase 2 will have been attained when the NFS is a stable, reliable and accurate reporting system and some improvements have been made in the design, presentation and timeliness of reports.

It is clear that the NFS will continue to fall short of users' expectations and needs and that many important improvements will need to be dealt with in Phase 3. However, the Phase 2 plan, with its emphasis on more timely, accurate and reliable information and reporting, and a more stable and efficient systems environment, should provide an acceptable bridge to the long-term solution. The Task Force recommends the following approach to Phase 2:

1) Establish a temporary, separate, multi-disciplinary project team to be responsible for Phase 2. The team should report to the new Senior Vice-President and, through him, carry with it the priority and authority to achieve an aggressive schedule. Members should include selected personnel from Finance (Head Office and Regions), MIS, field operations and appropriate external resources. Corporate members of the team should be seconded on a full-time basis and assigned physically integrated office space. The resources and expertise of the software supplier should be utilized as appropriate.

2) The first task of the team should be to plan and budget its activities, acquire appropriate resources and establish an effective project management and control system. The target for effective implementation of Phase 2 should be mid-1987 to ensure a more effective NFS for most of fiscal 1988.

3) The primary focus of the Project Team should be in the following areas:

   a) standardize and simplify data entry and correction procedures;
   b) simplify the interfaces between the General Ledger, program costing system, cost allocation module and other sub-systems;
   c) rationalize and implement management accounting policies;
   d) modify the NFS reports and the financial reporting structure, where practicable, to meet the reporting needs of the various management (and accountability) levels in the Corporation;
   e) support and, where possible, provide uniform "cuff systems" designed for the respective business units in the field.

4) Disband the project team at the conclusion of its mandate.

Phase 3 - (Long term)

As noted earlier, the Task Force believes that the present NFS design is seriously deficient in relation to corporate and field user needs. The time and resources required to modify the present design are so substantial that an interim solution, with improvements that can be implemented in a practical and timely fashion, was recommended in Phase 2. This section of our report sets out the major principles we recommend for a long-term project for an amended NFS.

The objective of Phase 3 is to develop and implement a modified NFS and related management information system that will be responsive to the business requirements of the CBC and will parallel the management philosophy and structure of the Corporation. The Task Force believes that it is feasible for the redesign to be based on components of the present system, including purchased software modules already implemented or acquired by the Corporation.

We point out, however, that the redesigned system needs to recognize that the CBC is a widely dispersed custom production and distribution organization. Accordingly, the management information and financial system should be capable of supporting the diverse information needs of managers at several levels in the Corporation, in addition to providing senior management with the information to monitor, evaluate and hold business managers accountable, and provide corporate information for statutory

purposes.

It was recognized, when the NFS was initiated, that the scope and extent of the project to develop and implement the system would be extensive. Whereas the Task Force has not had sufficient time to quantify this effort, we believe the time scale for this activity could start in early 1987 and could extend into 1989.

The following comments deal with the philosophy, principles and requirements that should shape the design of the modified NFS and the process by which the project should be achieved.

The system design and reporting features should mirror the business operations of the CBC and support the management style of the Corporation. Our work to date has established that the NFS, as presently designed and implemented, does not meet the information needs of most levels of management and the Board of Directors. Even when the present system has been stabilized, and produces timely, accurate and reliable information, the reporting structure will still not adequately support these information needs. Furthermore, there are several management accounting issues (e.g. program costing) that need to be re-examined by senior management in order to incorporate the resulting policy decisions in the system design.

A brief list of some of the more important design principles that we believe should shape the design of NFS are as follows:

1) The system should serve the needs of all user groups: senior

management; finance; field management; area heads; producers; and unit managers. The design team should be responsive to the needs of these groups and ensure that they are adequately met. If the overall design reflects the management style and organizational structure, the system should be able to meet this requirement without compromising the needs of any group.

2) The design should begin with the needs of the lowest level in the hierarchy of the line organization, where there is decision-making responsibility and accountability. Our fieldwork indicates this to be at the "unit manager" level.

3) The system should reflect the true nature of CBC operations, i.e. numerous custom production and distribution units, organized into geographical divisions and programming activities, e.g. Radio, TV Drama, TV Sports, etc. by Network, by Region and by Station.

4) Management reporting should coincide with the management structure and accountability hierarchy of the Corporation.

5) Report design and levels of detail should relate to the needs of each level in the hierarchy e.g. the system should routinely report details required by each particular level, although further details should be available on request. At the same time, the Corporation should strive to simplify the account and coding structure.

6) Uniform local systems for budgeting and cost control should be

supported. These systems may be the only effective way of meeting the control and decision support requirements of the unit managers and producers. However, an effort should be made to obtain greater uniformity in the design of "cuff systems" for business units that have similar needs.

The Task Force recommends that the following requirements be included in the design process:

1) Establish a separate Project Task Force reporting directly to the Senior Vice-President. The Task Force should be assigned the necessary authority, resources and expertise to deliver the modified NFS. The Task Force should include representatives from the Finance Department but should not be a part of that Department.

In this connection, the Task Force noted that a separate "systems group", responsible to the Vice-President Finance, was established in the early stages of the development of the NFS. This group, recently reorganized into two units, has no direct relationship with the MIS group which reports to the Senior Vice-President. The decision to create this structure was made on the basis that MIS could not, at the time the decision was made to develop the NFS, provide the resources needed by Finance to staff the project. This situation has changed substantially since 1985. As a result, we believe serious consideration should be given to merging the Financial Systems Group with MIS, so that a single group is responsible for systems support for the NFS.

2) Establish a Steering Committee, reporting to the President, to oversee the work of the Task Force.

3) Institute sound project management and control techniques to monitor and direct the project.

4) Acquire the necessary expertise from within and without the CBC for the Project Task Force and the Steering Committee.

5) Structure and integrate user advice to ensure that all CBC business units are adequately represented throughout the entire process. Ensure that user involvement is dominant in all phases of design, development and implementation.

6) Ensure that the system reflects the corporate policies and management structure established by the President in order to meet his needs and those of all other "accountability" units in the Corporation.

7) Define management accounting policies, e.g. program costing, and incorporate them in the design.

8) Use the "prototype" methodology of systems development throughout the process.

In general terms, the Task Force recommends that CBC follow the principles and guidelines contained in the latest edition (1986) of Computer Control Guidelines published by the Canadian Institute of Chartered Accountants.

November 1986

Rapport du Groupe d'étude sur le système financier national de la Société Radio-Canada

Présidé par H. Marcel Caron, O.C., F.C.A.

Novembre 1986

Canadian Broadcasting Corporation
Société Radio-Canada

TASK FORCE ON THE NATIONAL FINANCE SYSTEM
GROUPE D'ETUDE SUR LE SYSTEME FINANCIER NATIONAL

Le 21 novembre 1986

Monsieur Pierre Juneau
Président
Société Radio-Canada
1500, avenue Bronson
Ottawa
CANADA

H. Marcel Caron, O.C., F.C.A.
Chairman / President
Montreal, Quebec

L. Denis Desautels, F.C.A.
Caron, Bélanger / Clarkson Gordon
Québec, Quebec

S.J. Gaston, F.C.A.
Price Waterhouse
Toronto, Ontario

Ray H. Healey, C.A.
Thorne, Ernst and Whinney
Toronto, Ontario

Robert M. Rennie, F.C.A.
Touche Ross & Co.
Montreal, Quebec

Cher Monsieur,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport du Groupe d'étude que vous avez constitué pour examiner le Système financier national de la Société Radio-Canada. Notre rapport décrit le travail qui a été réalisé durant notre mandat et propose un plan d'action à mettre en oeuvre par la direction. Ce plan devrait permettre à la Société de se doter d'un Système financier national efficace.

Au nom des membres du Groupe d'étude, j'aimerais remercier sincèrement le personnel de Radio-Canada qui nous a accordé son assistance et sa collaboration durant l'exercice de notre mandat.

Veuillez agréer, cher Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le président du Groupe d'étude,

H. Marcel Caron, O.C., F.C.A.

RAPPORT DU GROUPE D'ÉTUDE SUR LE SYSTÈME FINANCIER NATIONAL DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA

Introduction et mandat

Depuis dix ans, la Société Radio-Canada a fait l'objet de plusieurs études importantes sur ses systèmes de gestion et de contrôle financiers. En réponse, la haute direction de Radio-Canada a réaffirmé son engagement à accroître l'imputabilité des divers secteurs de la Société. Le président a une fois de plus confirmé cet engagement en 1983, lorsqu'il a insisté sur la nécessité d'améliorer la gestion financière de la Société : "Radio-Canada a été durement critiquée pour son manque de contrôle financier. C'était effectivement un problème. Les fonctions financières de la Société seront plus importantes qu'elles ne l'ont jamais été".

Vers la fin de 1983, la Société décidait d'élaborer un système financier national dont l'objectif déclaré était de "mettre en oeuvre un système de gestion et de contrôle financiers qui permette d'améliorer considérablement l'exploitation". L'élaboration du Système financier national (SFN) n'a réellement commencé qu'au début de 1984 et

les premiers éléments du nouveau système sont entrés en service le 1er avril 1985. Le reste devait être mis en oeuvre sur plusieurs années.

La Société a connu de graves problèmes dans la mise en oeuvre de cette phase initiale du SFN et, durant cette période, elle n'a pas été en mesure de tenir des registres comptables adéquats et de maintenir des contrôles internes appropriés. En raison de la nature et de l'ampleur de ces problèmes, le Vérificateur général du Canada n'a pas pu terminer sa vérification des états financiers du 31 mars 1986.

De par leur nature et leur complexité, ces difficultés se sont poursuivies pendant l'exercice courant et elles restent une source de préoccupations et de frustrations majeures pour les gestionnaires dans toute la Société. Après des discussions approfondies avec le Vérificateur général et les hauts responsables de son Bureau, le président a constitué le Groupe d'étude chargé du mandat suivant :

1. Étudier l'opinion et les autres observations que le Vérificateur général a exprimées à l'égard de la vérification des états financiers de la Société de 1985-1986 et recommander les mesures à prendre.

2. Étudier le Système financier national tel qu'il existe actuellement, proposer les moyens susceptibles de corriger la situation et recommander une marche à suivre pour qu'un système satisfaisant soit pleinement mis en oeuvre, le plus vite possible.

Pour répondre à notre mandat, nous avons interrogé un grand nombre d'employés de Radio-Canada, au siège social et dans pratiquement toutes les régions. Nous avons parlé à des cadres, au personnel des finances et de l'exploitation et à d'autres utilisateurs. Nous avons rencontré plusieurs fois le président, le vice-président exécutif et le comité de vérification pour examiner les progrès accomplis et parler de nos résultats et des conclusions auxquelles nous sommes arrivés. D'autre part, nous avons examiné longuement des documents pertinents. Ces activités nous ont permis de bien comprendre la nature des problèmes et, donc, de proposer un plan d'action pratique que la direction mettra en oeuvre pour les résoudre. Le président a demandé aux membres du Groupe d'étude de l'aider à cet égard.

Notre compréhension de la situation actuelle

On peut considérer que le SFN, dans son utilisation actuelle, sert à recueillir et à présenter des données financières qui permettent d'appuyer un système centralisé de contrôle budgétaire et comptable. La plupart des données financières proviennent de sous-systèmes déjà

existants que l'on avait prévu de remplacer lors des phases ultérieures du SFN.

Dans son rapport du 3 septembre 1986 au Comité de vérification du Conseil d'administration de la Société, le Vérificateur général du Canada déclarait : "notre vérification des sous-systèmes n'a pas révélé de points importants qui méritent d'être portés à votre attention, que ce soit à l'égard des sous-systèmes proprement dits ou de leur contrôle". La Société estime également que ces sous-systèmes sont restés fiables.

Les principaux problèmes du SFN ont surgi parce que le système, tel qu'il a été mis en oeuvre, ne pouvait accepter ni traiter convenablement toutes les entrées qu'effectuait le personnel des finances, ni réunir et inscrire correctement toutes les informations pertinentes qui lui étaient transmises par les sous-systèmes existants. Par conséquent, une partie importante des opérations, qui représentaient de fortes sommes, a ainsi abouti dans une série de comptes d'attente, appelés comptes transitoires et de compensation, et n'a donc pas été reportée convenablement dans la base d'informations financières de la Société d'où sont tirés les rapports financiers officiels. C'est pourquoi les rapports financiers produits par le SFN étaient incomplets et peu fiables. D'autre part, en raison de la complexité des structures de codage des comptes, les rapports produits par le SFN accusaient des retards inacceptables. Et même alors,

l'information qu'ils contenaient n'était pas présentée comme il le fallait. En résumé, les rapports du SFN n'étaient pas adéquats pour servir aux activités de planification, de contrôle budgétaire et d'imputabilité financière de la Société.

Vu l'inefficacité du SFN, un grand nombre de secteurs opérationnels ont commencé à tenir leurs propres dossiers financiers officieux, les "systèmes parallèles", qui allaient du chiffrier manuel au micro-ordinateur. Les gestionnaires régionaux se sont servis de l'information fournie par ces systèmes pour surveiller les coûts par rapport au budget et contrôler les dépenses. Bon nombre des employés interrogés par le Groupe d'étude ont dit avoir davantage confiance dans ces "systèmes parallèles" que dans le SFN pour répondre à leurs besoins. Selon le Vérificateur interne, le siège social se servait du même genre de "systèmes parallèles". Il n'était pas dans notre mandat de les évaluer, c'est pourquoi nous n'exprimons pas d'opinion sur leur efficacité à assurer la gestion et le contrôle financiers.

En outre, les rapports que le SFN devait fournir pour assurer la concordance bancaire étaient en retard et ne donnaient pas toute l'information nécessaire. Cette situation, alliée à d'autres problèmes, a empêché la Société d'effectuer la concordance bancaire de ses principaux comptes avant que l'exercice 1986 ne soit déjà bien avancé.

Il y a lieu de remarquer que tous les problèmes liés au SFN proviennent du fait que la base d'informations financières du SFN et les rapports qui en sont tirés étaient incomplets. En soi, cela n'indique pas que la Société ait affecté ses fonds à des fins autres que celles votées par le Parlement ou que l'argent ait été mal utilisé. Dans son rapport du 3 septembre 1986, tout en notant qu'il ne pouvait pas terminer sa vérification, le Vérificateur général a déclaré au Comité de vérification qu'au cours des travaux intensifs qu'avait accomplis son Bureau, "notre vérification n'a révélé aucune mauvaise utilisation des ressources de la Société".

Le plan d'action recommandé

Le Groupe d'étude estime que l'on peut réussir à établir un Système financier national efficace si l'on veille à coordonner et à mettre en oeuvre correctement le plan d'action ci-dessous, avec les ressources appropriées. Pour y parvenir, il conviendra d'établir une structure adéquate de gestion du projet qui bénéficie de l'appui et de la participation active de la haute direction. Cette structure aiderait à garantir le respect des normes et des méthodes inhérentes à un projet de l'envergure et de la complexité du SFN, et la présence d'un mécanisme qui permettra d'analyser les problèmes et d'élaborer et d'appliquer les mesures correctives.

Le plan d'action recommandé par le Groupe d'étude comporte les trois volets suivants :

- Phase 1 - L'immédiat
- Phase 2 - Le moyen terme
- Phase 3 - Le long terme

Phase 1 - L'immédiat

La Phase 1 a pour objectif de stabiliser le système existant et d'obtenir une opinion de vérification acceptable à l'égard des états financiers de l'exercice se terminant le 31 mars 1987. Pour ce faire, Radio-Canada devrait prendre les mesures décrites ci-dessous :

1) PRÉSENTER UN BILAN RÉGULARISÉ AU 1er AVRIL 1986 ET S'ASSURER QUE LES SOLDES SOIENT ANALYSÉS ET JUSTIFIÉS DE FAÇON ADÉQUATE.

Nous croyons qu'il est essentiel de redéterminer la situation financière de la Société au début de l'exercice en cours. Nous prévoyons que la principale difficulté sera de connaître avec précision la totalité de l'inventaire des émissions à cette date. De même, certains redressements résultant de la concordance des comptes bancaires et des comptes transitoires et de compensation pourraient influencer la situation en début d'exercice. D'autre part, il faudra étudier avec soin, et modifier au besoin, d'autres

articles du bilan comme les comptes débiteurs et les comptes créditeurs.

La haute direction devrait demander au vice-président aux finances de préparer un plan détaillé des mesures qu'il prendra pour réaliser ce bilan régularisé. Le plan de travail devra donner des précisions sur les tâches spécifiques, les personnes responsables de ces dernières, les analyses à préparer, les preuves de vérification à rassembler ainsi que les dates prévues pour terminer chacune des tâches.

En préparant ce plan de travail, il faudra tenir compte des politiques comptables à observer dans l'évaluation des inventaires d'émissions, notamment les productions de Radio-Canada, les coproductions et les droits de diffusion acquis. Les politiques régissant les inventaires d'ouverture au 1er avril 1986 devront également être utilisées pour les inventaires de clôture au 31 mars 1987. Le vice-président aux finances, le contrôleur, le vérificateur interne (vice-président) et le personnel régional des Finances devront participer à l'élaboration et à l'application du plan de travail. D'autre part, nous recommandons que la haute direction ou ses délégués étudient ce plan de travail dès qu'il sera prêt, surveillent les résultats par rapport au plan et s'assurent que des mesures appropriées soient prises pour terminer dans les délais.

À la suite de la présentation du bilan régularisé et une fois que la Vérification interne l'aura examiné et autorisé, Radio-Canada devra demander au Vérificateur général de faire le nécessaire pour qu'il s'assure que la position financière en début d'exercice constitue un bon point de départ pour la préparation des états financiers de 1987.

La situation actuelle

Le Groupe d'étude s'est entretenu avec la haute direction des Finances de la Société sur la nature générale et l'étendue du travail qui sera nécessaire pour terminer cette première étape. D'autre part, des représentants de la Société, le Groupe d'étude et le Vérificateur général du Canada ont entamé des discussions au sujet des renseignements dont celui-ci aura besoin pour effectuer l'examen complet du bilan régularisé.

2) S'ASSURER QUE LES COMPTES TRANSITOIRES ET DE COMPENSATION SOIENT RAMENÉS ET MAINTENUS À DES NIVEAUX ACCEPTABLES ET QU'ILS DEVIENNENT VÉRIFIABLES.

Dans la préparation des états financiers de la Société pour l'exercice clos le 31 mars 1986, on a supposé que tous les soldes des comptes transitoires et de compensation qui n'avaient pas été réglés devaient être passés au compte des profits et pertes. Ils

ont été réduits à zéro en les répartissant proportionnellement dans les grandes catégories de dépenses.

Afin d'établir un point de départ pour l'exercice courant, nous considérons qu'il est important de rechercher, dans la mesure du possible, la nature, la provenance et la composition de ces soldes et de déterminer s'ils contiennent des transactions qui ont une incidence sur le bilan au 31 mars 1986. La direction des Finances a commencé à mettre en oeuvre un plan d'action conçu par le Groupe d'étude afin d'atteindre cet objectif précis.

Nous avons étudié la nature, les raisons et la fréquence des opérations portées aux comptes transitoires et de compensation pendant l'exercice actuel. Nous avons également examiné les analyses que le personnel de la Société a préparées sur les soldes des comptes transitoires et de compensation au 31 août et au 30 septembre 1986. À partir de ces informations, nous avons travaillé avec le personnel des Finances pour établir des plans d'action spécifiques pour les opérations des comptes transitoires et de compensation de l'exercice en cours, attribué les responsabilités et fixé des dates d'échéance. Ces plans visent principalement à obtenir une répartition appropriée de ces articles dans la base d'informations financières de la Société, avec les pistes de vérification appropriées.

La situation actuelle

Dans tout système financier, il est normal de porter un certain nombre d'opérations à un compte transitoire. L'objectif est de limiter à un niveau acceptable les inscriptions faites à ce compte, de sorte que les rapports financiers soient suffisamment complets pour servir à leurs multiples fins.

On connaît à présent de façon générale la provenance et la nature des inscriptions de l'exercice courant qui sont portées dans les comptes transitoires et de compensation, et l'on a établi une nette distinction entre celles qui représentent des opérations de compensation et celles qui constituent des montants transitoires qu'il faudra réaffecter à la base d'informations financières. On a déjà pris des mesures pour redistribuer ces inscriptions à la place qui leur revient dans la base d'informations financières, mais il reste beaucoup à faire.

3) PRENDRE TOUTES LES MESURES RAISONNABLES POSSIBLES POUR QUE, DANS DES DÉLAIS ACCEPTABLES, LES CONCORDANCES BANCAIRES PUISSENT SE FAIRE RÉGULIÈREMENT ET DEVIENNENT VÉRIFIABLES.

Nous avons étudié les activités de concordances bancaires de Radio-Canada pour savoir si l'on était en train de surmonter les problèmes décrits précédemment dans ce rapport. Nous avons

également travaillé avec la Société pour mettre au point un plan d'action détaillé prévoyant que la concordance de tous les comptes bancaires se fera régulièrement avant la fin de janvier 1987.

La situation actuelle

Les choses progressent bien dans ce domaine. D'ici la fin du mois (novembre), toutes les concordances bancaires jusqu'au 31 juillet 1986 auront été effectuées et seront donc prêtes à être vérifiées. La Société a récemment affecté du personnel supplémentaire à cette tâche et elle est actuellement dans les délais prévus. Lorsque ce retard aura été rattrapé, le nombre d'employés affectés à cette fonction devrait être ramené à la normale.

4) STABILISER LE SYSTÈME ACTUEL ET S'ASSURER QU'IL FONCTIONNE EFFICACEMENT.

Cette recommandation vise à s'assurer que Radio-Canada dispose de livres et de registres appropriés pour l'exercice courant et que le contrôle interne est adéquat. Pour y parvenir, le Groupe d'étude recommande les mesures suivantes :

a) La Vérification interne devra évaluer tous les contrôles internes clés et recommander les changements nécessaires que l'on apportera immédiatement.

b) Il faudra renforcer les procédures de contrôle et d'inscription des données dans le système, dans toutes les régions. Pour ce faire, il faudra commencer par revoir les procédures actuellement utilisées dans certaines régions.

c) Une équipe mixte comprenant les groupes des Systèmes financiers, des Services régionaux et de la Vérification interne devrait examiner le système actuel afin de cerner les problèmes imputables à sa conception et mettre au point un plan d'action pour y remédier. À cet égard, le fournisseur de logiciel a accepté, à la demande du Groupe d'étude, de prêter gratuitement son assistance à Radio-Canada en réalisant une étude des utilisations de son logiciel pour recommander les mesures appropriées.

d) Le personnel régional des Finances devra se familiariser avec toutes les procédures modifiées.

e) Des représentants de la haute direction, avec l'appui de la Vérification interne, devront surveiller la mise en oeuvre de ces mesures.

Nous signalons également que les recommandations ci-dessus n'excluent pas que l'on modifie, à court terme, le mode de

présentation des rapports du SFN afin qu'ils soient plus utiles au personnel et à la direction du siège social et des autres établissements.

La situation actuelle

Les progrès réalisés en matière de concordance bancaire et d'examen des comptes transitoires et de compensation contribuent à la stabilité du système. Les changements apportés récemment au programme informatique ainsi que ceux qui sont prévus visent à accroître davantage la fiabilité et l'exactitude des registres comptables.

5) COORDONNER LES PLANS ET EXIGENCES DE VÉRIFICATION AVEC LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL EN CE QUI CONCERNE SES TRAVAUX RELATIFS AU BILAN D'OUVERTURE AU 1er AVRIL 1986, À LA TENUE DES REGISTRES COMPTABLES, AUX CONTRÔLES INTERNES ET À LA VÉRIFICATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE 1987.

La Société craint que les problèmes rencontrés par le Vérificateur général dans sa vérification des états financiers du 31 mars 1986 ne risquent de l'empêcher d'exprimer une opinion sans réserve sur les états financiers de l'exercice courant.

Le vice-président aux finances, avec la collaboration de la Vérification interne, devra s'assurer de tenir le Bureau du

Vérificateur général au courant des progrès qui seront réalisés, afin de faciliter sa vérification de l'exercice en cours. Ce processus est déjà enclenché.

La situation actuelle

Les efforts que Radio-Canada a entrepris pour stabiliser le SFN, pour maîtriser la situation des comptes transitoires et de compensation et rattraper le retard pris dans les concordances bancaires contribueront à réaliser les objectifs de la Société en matière de vérification et de rapports. Il semble à présent possible d'avoir des registres vérifiables pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 1987. Comme il a été mentionné précédemment, la Société Radio-Canada aura besoin d'établir un bilan convenable au 1er avril 1986 afin de présenter une image fidèle de ses revenus, dépenses et excédents ou déficits pour l'exercice courant. Il semble, à ce stade, que Radio-Canada puisse être en mesure de préparer des états financiers qui présenteront fidèlement sa situation financière au 31 mars 1987 ainsi que les résultats de ses activités pour l'exercice.

La ponctualité des rapports du SFN a également été améliorée. Ceux d'octobre ont été distribués à de nombreux établissements le 20 novembre. Toutefois, les rapports ne fournissent toujours pas l'aide dont la plupart des niveaux de gestion ont besoin pour

effectuer leurs planifications et leurs contrôles, et le personnel du siège social et des autres établissements doit les compléter par d'autres méthodes, manuellement ou à l'aide de micro-ordinateurs, pour manipuler, regrouper ou redisposer les informations de manière à répondre aux besoins des utilisateurs.

Selon la Loi sur l'administration financière, dont relève Radio-Canada, le Vérificateur général doit également signaler au ministre des Communications "si, à son avis, la Corporation a tenu des livres de comptabilité appropriés". Les problèmes décrits dans le présent rapport se sont répétés cette année.

Le Vérificateur général examinera sans doute ce point durant sa vérification, et il demeure le seul juge en la matière. Toutefois, dans la mesure où la Société Radio-Canada pourra résoudre rapidement les problèmes mentionnés précédemment, elle devrait être davantage en mesure de montrer au Vérificateur général que, dans l'ensemble, elle a bien tenu ses registres comptables.

Phase 2 - Le moyen terme

La Phase 2 a pour objectif d'apporter des améliorations provisoires au Système financier national actuel, améliorations qui feront suite aux mesures de stabilisation de la Phase 1.

Le Groupe d'étude a conclu qu'il faudra apporter d'importantes modifications à la première phase du SFN pour répondre aux besoins de Radio-Canada. Cela exigera des efforts considérables de la part de la Société durant deux ou trois ans. Au cours de cette période, il ne serait pas raisonnable de penser que les utilisateurs pourront se servir du SFN actuel si les rapports financiers ne sont pas modifiés. Le Groupe d'étude estime qu'il devrait être possible d'améliorer provisoirement le système et d'en arriver à une meilleure utilisation du personnel. Nous avons donc recommandé une approche en deux étapes.

La première étape (Phase 2) consiste surtout à améliorer l'efficience et l'efficacité du personnel des finances et du traitement des données dans son exploitation du système, principalement dans les limites de la conception actuelle du système. L'objectif de la Phase 2 sera réalisé lorsqu'on aura fait du SFN un système de rapports stable, fiable et exact et que l'on aura amélioré la conception, la présentation et la ponctualité des rapports.

Il est évident que le SFN ne sera toujours pas à la hauteur des attentes et besoins des utilisateurs et qu'il faudra y apporter d'importantes améliorations durant la Phase 3. Toutefois, le plan de la Phase 2, qui visera surtout à obtenir des renseignements et des rapports plus ponctuels, exacts et fiables et à créer un environnement plus stable et plus efficace, devrait constituer une transition

acceptable avant la solution à long terme. Le Groupe d'étude recommande l'approche suivante pour la Phase 2 :

1) Établir une équipe de projet temporaire, distincte et multidisciplinaire qui sera responsable de la Phase 2. Cette équipe devrait relever du nouveau premier vice-président et, par son intermédiaire, recevoir la priorité et l'autorité voulues pour accomplir une mission exigeante. Elle devrait être composée de personnel recruté au service des Finances (siège social et régions), à l'Informatique de gestion, dans divers établissements et à l'extérieur également. Le personnel de la Société membre de l'équipe devrait être détaché pour s'acquitter de cette mission à temps plein et disposer de bureaux intégrés physiquement. Les ressources et la compétence du fournisseur de logiciel devraient également être mises à contribution, selon les besoins.

2) La première tâche de l'équipe sera de planifier et de budgétiser ses activités, d'acquérir les ressources appropriées et d'établir un système efficace pour la gestion et le contrôle du projet. Il faudra viser mi-1987 pour la mise en oeuvre réelle de la Phase 2 afin que la Société puisse compter sur le SFN durant la majeure partie de l'exercice 1988.

3) L'équipe du projet devra se concentrer principalement sur les secteurs suivants :

a) standardisation des procédures d'introduction et de rectification des données;

b) simplification des interfaces entre le grand livre, le système d'établissement des prix de revient des émissions, le module d'affectation des coûts et les autres sous-systèmes;

c) rationalisation et mise en oeuvre des politiques relatives à la comptabilité de gestion;

d) modification des rapports du SFN et de la structure des rapports financiers, dans la mesure du possible, afin de répondre aux besoins des divers niveaux de gestion (et d'imputabilité) de la Société;

e) soutien et, le cas échéant, mise au point de "systèmes parallèles" uniformisés conçus pour les divers groupes d'affaires dans les régions.

4) Dissolution de l'équipe du projet une fois le mandat accompli.

Phase 3 - Le long terme

Comme nous l'avons vu auparavant, le Groupe d'étude estime que la conception actuelle du SFN s'avère extrêmement déficiente en ce qui concerne les besoins des utilisateurs, au niveau national et régional. Il faudrait tellement de temps et d'argent pour modifier la conception actuelle que la Phase 2 recommande une solution provisoire visant uniquement des améliorations pratiques et ponctuelles. Cette partie de

notre rapport établit les grands principes que nous préconisons pour un projet à long terme de modification du SFN.

La Phase 3 a pour objectif de concevoir et de mettre en oeuvre un SFN modifié ainsi qu'un système d'informatique de gestion connexe qui répondront aux besoins concrets de Radio-Canada en tant qu'entreprise et correspondront à sa politique de gestion ainsi qu'à ses structures. Le Groupe d'étude croit que le remaniement doit s'effectuer à partir des composantes du système actuel, y compris les modules de logiciels achetés qui sont déjà en service ou que la Société a déjà en sa possession.

Nous soulignons, cependant, que le système réaménagé doit tenir compte du fait que Radio-Canada est un très vaste organisme de production maison et de distribution. C'est pourquoi il faudra que l'informatique de gestion et le système financier puissent répondre aux divers besoins d'information des cadres à plusieurs niveaux de la Société, en plus, d'une part, de procurer à la haute direction les éléments requis pour suivre et évaluer les gestionnaires, et permettre à ces derniers de rendre des comptes et, d'autre part, de fournir à la Société les données voulues pour s'acquitter de ses obligations légales.

Il avait été reconnu, lorsqu'on avait commencé à élaborer le SFN, que sa conception et sa mise en oeuvre seraient des tâches de vaste envergure. Bien que le Groupe d'étude n'ait pas eu le temps de

quantifier les efforts requis, nous croyons que l'échéancier de cette activité pourrait commencer au début de 1987 et s'étendre jusqu'en 1989.

Les lignes qui suivent portent sur les principes et les critères qui devraient sous-tendre la conception du SFN modifié et guider le déroulement du projet.

La conception du système et ses capacités de production de rapports devraient refléter les transactions de Radio-Canada et étayer son mode de gestion. Jusqu'ici, notre étude a établi que le SFN, dans sa conception et son fonctionnement actuels, ne satisfait pas aux besoins d'information de la plupart des échelons hiérarchiques et du Conseil d'administration. Même lorsque le système actuel sera stabilisé et produira des données ponctuelles, précises et fiables, les rapports ne satisferont toujours pas de façon adéquate les besoins d'information. D'autre part, la haute direction devra se pencher de nouveau sur plusieurs aspects de la comptabilité de gestion (par exemple, le prix de revient des émissions), de manière à incorporer les politiques pertinentes dès la conception du système.

Voici une brève liste des grands principes qui devraient, à notre avis, régir la conception du SFN :

1) Le système devrait répondre aux besoins de tous les groupes d'utilisateurs : la haute direction, les finances, la direction

des divers établissements, les chefs de secteurs, les réalisateurs et les administrateurs de section. Il faudrait que l'équipe de concepteurs soit à l'écoute de ces groupes et s'assure que le système réponde à leurs besoins. Si la conception globale reflète le mode de gestion et l'organigramme, le système devrait pouvoir satisfaire à ce critère sans négliger les attentes d'aucun groupe.

2) La conception devrait d'abord tenir compte des besoins du plus bas niveau de la structure hiérarchique, de ceux qui ont la responsabilité quotidienne de prendre des décisions et d'en rendre compte. Nos travaux sur le terrain indiquent que c'est par l'"administrateur de section" qu'il faut commencer.

3) Le système devrait refléter la véritable nature des activités de Radio-Canada, c'est-à-dire de nombreux centres de production maison et de distribution, organisés en divisions géographiques et activités de programmation - par exemple, la radio, les dramatiques TV, les sports TV, etc. - par réseau, région et station.

4) Les rapports de gestion devraient coïncider avec la structure opérationnelle et la hiérarchie de l'imputabilité.

5) La conception des rapports et le degré de détails devraient correspondre aux besoins de chaque échelon hiérarchique. Par exemple, le système devrait fournir de façon routinière les détails requis à chaque niveau, les renseignements complémentaires étant disponibles sur demande. En même temps, la Société devrait s'efforcer de simplifier la structure des comptes et de leur codification.

6) Il faudrait favoriser l'existence de systèmes locaux homogènes pour l'établissement du budget et le contrôle des coûts. Ces systèmes sont peut-être le seul moyen efficace de combler les besoins de contrôle et de soutien décisionnel des administrateurs de section et des réalisateurs. Toutefois, il faudrait s'efforcer d'uniformiser davantage ces "systèmes parallèles" pour les groupes d'affaires dont les besoins sont analogues.

Le Groupe d'étude recommande que l'on incorpore les critères suivants dans le processus de conception :

1) Mettre sur pied, pour ce projet, un Groupe de travail séparé relevant directement du premier vice-président. Il faudrait donner à cette équipe l'autorité, les fonds et les compétences nécessaires pour qu'elle produise une version modifiée du SFN. Le Groupe de travail devrait inclure des représentants du service des Finances, mais ne devrait pas faire partie de ce dernier.

À cet égard, le Groupe d'étude a constaté qu'au début de l'élaboration du SFN, on avait établi un "groupe des systèmes" séparé relevant du vice-président aux finances. Ce groupe, récemment réorganisé en deux sections, n'a pas de relation directe avec le groupe d'Informatique de gestion, qui relève du premier vice-président. On a choisi de créer cette structure étant donné que l'Informatique de gestion ne pouvait pas, au moment où l'on a décidé d'élaborer le SFN, fournir au service des Finances le personnel essentiel à la réalisation du projet. Depuis 1985, la situation a considérablement changé. Par conséquent, nous croyons qu'il faut sérieusement envisager le fusionnement du Groupe des systèmes financiers avec l'Informatique de gestion, de manière qu'un seul groupe assume la responsabilité du soutien des systèmes pour le SFN.

2) Former un Comité directeur, relevant du président, pour superviser les travaux du Groupe.

3) Instituer de saines méthodes de gestion et de contrôle pour suivre et diriger le projet.

4) Recruter les compétences nécessaires à l'intérieur et à l'extérieur de la Société pour constituer le Groupe de travail et le Comité directeur de ce projet.

5) Structurer et intégrer les conseils des utilisateurs de manière à garantir une représentation adéquate de tous les secteurs d'activités de Radio-Canada tout au long du processus. S'assurer que les usagers participent pleinement à toutes les phases de conception, d'élaboration et de mise en oeuvre.

6) Faire en sorte que le système traduise les politiques de Radio-Canada et la structure hiérarchique établie par le président, afin de répondre à ses besoins et à ceux de tous les niveaux d'imputabilité de la Société.

7) Définir les politiques de comptabilité de gestion - par exemple, le prix de revient des émisssions - et les intégrer à la conception du système.

8) Suivre la méthodologie "prototype" d'élaboration des systèmes tout au long du processus.

Dans les grandes lignes, le Groupe d'étude recommande que Radio-Canada suive les directives et les principes contenus dans la dernière édition (1986) des Normes de contrôle interne dans un cadre informatique publiées par l'Institut canadien des comptables agréés.

Novembre 1986